مركز المشروعات الدولية الخاصة

قضايا الإصلاح الاقتصادي

٢٥ عامًا من تعزيز الديمقراطية عبر الإصلاح الاقتصادي

القيادة من خلال الحوكمة الرشيدة

ميشيل أولسن

المقال في كلمات:

- الحوكمة الرشيدة للمنظمات والجمعيات غير الحكومية تساهم في إقامة ديمقراطية قوية.
- نظم الحوكة الجيدة تعكس الشفافية والثقة وتساعد على بناء جمعيات فعالة.
- أهمية الهيكل التنظيمي: عدم وضوح الأدوار التنظيمية يؤدي إلى ضعف اتخاذ القرار.

النص مترجم عن: Leading through Good Governance

المنشور على موقع: مدونة مركز المشروعات الدولية الخاصة للتنمية (CIPE Development Blog)

للتمكن من التعليق على هذا المقال، برجاء زيارة الموقع التالي: CIPE's Development Blog: www.cipe.org/blog.



published by the
Center for International Private Enterprise
an affiliate of the U.S. Chamber of Commerce
1155 Fifteenth Street NW • Suite 700 • Washington, DC 20005 • USA
ph: (202) 7219200- • web: www.cipe.org • e-mail: cipe@cipe.org

المقدمة

تساهم الحوكمة الرشيدة للمنظمات والجمعيات غير الحكومية في إقامة ديمقراطية قوية ورشيدة. إن جمعيات الأعمال والجمعيات المحترفة غالبًا ما تكون في طليعة الساعين لتحديث الصناعة، وصياغة المعايير النموذجية والمبادئ المثالية، وتوفير فرص العمل والتدريب والتعليم ، وتحسين أخلاقيات العمل وتوفير نماذج للقيادة السليمة. ولكي تستطيع جمعيات الأعمال القيام بهذا الدور المهم يجب عليها تنفيذ عناصر الحوكمة الرشيدة في عملياتها اليومية، من خلال تطبيق أفضل الممارسات والخبرات العالمية الفعالة.

إن مهارات القيادة المكتسبة عبر الجمعيات ولجان المنظمات غير الحكومية، والخدمات التي يقدمها مجلس الإدارة غالبًا ما تنتقل إلى القطاع العام عندما يصبح القادة المتطوعون قادة وطنيين من خلال الخدمة العامة والإدارة المنتخبة. فالقادة الحكوميون المنتخبون والمعينون يعتمدون على هيئات وجمعيات محترفة لتزودهم بالمعلومات والنماذج الاقتصادية والإحصائيات الدقيقة، والبحوث والأفكار الفريدة التي تمكن هؤلاء المسئولين من اتخاذ قرارات مدروسة.

في بعض البلاد غالبًا ما تكون التشريعات المقترحة نتيجة مباشرة لجهود التأييد والمناصرة من قبل الهيئات التجارية والجمعيات المهنية والاتحادات والجمعيات الخيرية. وحيث إن المنظمات تدافع عن مصالح أعضائها فهي تدافع عن المبادئ السليمة للحكومة الديمقراطية. وتعتمد سمعة هذه المنظمات على قدرتها على تمثيل أعضائها والتحدث باسمهم واقتراح حلول للمشكلات بالنيابة عن أعضائها ومانحيها.

ولكي تؤدي الجمعيات دورها بفاعلية، لابد من فهم أفضل للأدوار والتوقعات المشتركة للقادة المنتخبين والموظفين المحترفين، وتعتبر العديد من المنظمات رهينة تضارب المصالح بين المديرين والموظفين والقادة المنتخبين؛ فكل منهم يقوم بدور الآخر، فالقادة المنتخبون يمارسون أدوار الموظفين، والموظفون يمارسون وظائف الإدارة !

إن فهم الفروق بين المسئوليات والواجبات هو الخطوة الأولى لتحقيق توازن القيادة التي تعكس تناسق الرؤية المشتركة والتوقعات المنتظرة للمؤسسة، وهو الهدف الذي يجب أن يسعى له كل مدير ليضمن أن مجلس إدارة المنظمة وخاصة الرئيس المنتخب لديه خبرة واسعة وكافية للقيام بهذا الدور التطوعي.

يريد القادة المنتخبون أن يضعوا بصماتهم الخاصة، وأن يتركوا ميراثًا من الإنجازات الملموسة، وأن يستمر ولاؤهم وخدماتهم للمنظمة حتى بعد انتهاء فترة رئاستهم. وبالمثل يجب أن يضع القادة المنتخبون أولوية للعمل بصورة جماعية وفعالة مع كبير الموظفين وفريق العمل. كلما زاد الاحترام والدعم والتعاون بين مجلس الإدارة والموظفين، زادت الإنجازات والنجاحات للمنظمة. في جمعيات الأعمال والمنظمات غير الحكومية في العالم تعتبر العلاقة بين القيادة الفعالة والجريئة والإدارة السليمة عنصرًا حاسمًا لنجاح الاستدامة للمنظمة. الناس في أي مهنة أو تجارة ينجذبون بطبيعتهم لفرص التحالف مع قادة أقوياء يعملون في بيئة من الحوكمة تحترم المبادئ والقدوة الحسنة. هذه البيئة يمكن خلقها من خلال الهيكل السليم والحوكمة الرشيدة وحسن إدارة توقعات الذين يتأثرون بالحوكمة والتخطيط السليم للأدوار.

عناصر الحوكمة الرشيدة

الشفافية والثقة هما أكبر ضمان لاحترام نظام الحوكمة ممن يقعون تحت سلطته، فالإدارة الحاكمة للجمعيات والمنظمات غير الحكومية تتكون عادة من متطوعين لا يتلقون أجرًا، يعملون مع موظفين وأطراف خارجية تختارهم الإدارة. ويتوقع الأعضاء والمانحون ـ وهم على حق في ذلك ـ أن تنفذ الإدارة أنشطتها وأعمالها في بيئة مفتوحة، وأن يهتم الأعضاء بتحرير محاضر اجتماعات، وأن تتاح جميع الإجراءات والمعلومات لأي عضو حين يحتاجها. أما الاستثناءات القليلة لهذا النموذج من الشفافية فيتمثل في اتخاذ القرارات الخاصة بالعاملين، والمفاوضات الخاصة بالممتلكات، أو

الموضوعات المالية الحساسة. وبناء جسور الثقة بين مجالس الإدارة الحاكمة والمانحين واللجان والأعضاء. يأتي عن طريق اطلاعهم على عمليات المنظمة وبرامجها.

على القادة المنتخبين والمعينين أن يبدوا باستمرار التزامًا شخصيًا نحو المنظمة التي يخدمونها.
و استعدادهم لمناقشة أي موضوع يُعرض عليهم. ومراقبة الموقف المالي للمنظمة؛ لكي يكون في وضع صحيح. وضمان وجود موظفين تنفيذيين نشطين في المنظمة. وإعطاء أولويات حضور اجتماعات اللجان ومجالس الإدارة. وتفترض الحوكمة وجود قادة متطوعين ملتزمين. ويعبر عن هذا الالتزام في المقام الأول حضور جميع اجتماعات مجلس الإدارة بانتظام. فعندما يواجه مجلس الإدارة صعوبة في توفير النصاب القانوني لانعقاده. يصدر قرارات سيئة. وإذا لم يحرص الأفراد ـ الذين تم اختيارهم بسبب مهاراتهم القيادية ـ على المشاركة في الاجتماعات بصفة منتظمة. فإن ذلك يعطي انطباعًا لزملائهم من القادة والأعضاء بأن الشركة لم تعد مهمة. يجب أن يسعى أعضاء مجلس الإدارة لتوفير الفرص للمشاركة على مستوى اللجان ومجلس الإدارة. وأن يغذوا هذا الطموح بإعطاء القدوة من القيادة عن طريق المشاركة المنتظمة في الاجتماعات.

كما يتم تحقيق الحوكمة الرشيدة عندما تتكون شراكة مناسبة بين الموظفين والقادة المنتخبين/ المعينين. عندما يفهم كل من له تأثير على المنظمة إمكانيات الموظفين والقادة المتطوعين فهمًا جيدًا. فسوف يهتمون ـ غالبًا ـ بتكريس وقتهم وطاقاتهم للموضوعات الأهم؛ مثل صناعة القرار وإنجاز الأهداف الإستراتيجية. أكثر من اهتمامهم بالإجراءات الإدارية والتنظيمية اليومية . كما تقترح الشراكة أيضًا دعم كل شريك للآخر. فعندما يتلقى الموظفون الدعم والثقة من إدارتهم. سوف تكتسب الإدارة رصيدًا أكبر من الاحترام والدعم من موظفيها كل يوم .

وعندما تنضج الشراكة بين الموظفين والقادة المنتخبين. سيتوصلون إلى رؤية مشتركة لمستقبل الشركة. وفي إطار أي عمل. يجب أن يتفق الشركاء أنفسهم على الأوضاع الحالية للشركة. والتحديات والمخاطر التي تواجهها. وتحديد أولويات الأهداف الإستراتيجية. وخطة العمل؛ لتشغيل الشركة على أساس مالي سليم. هذه المشاركة في الرؤية والتوقعات ستساهم في التزام الموظفين ومجلس الإدارة بشكل لا يمكن تحقيقه من خلال أجندات عمل منفصلة ومتضاربة.

إن أعضاء ومؤيدي الشركة يتوقعون. ويجب أن يكون من حقهم. أن يكون لديهم مجلس إدارة يجسد أعلى مستويات السلوك الأخلاقي. إن القرارات والأفعال المستندة إلى قاعدة قوية من السلوك الأخلاقي والقابلية للمحاسبة ستؤدي دون شك إلى استمرار خطى مجلس الإدارة على طريق مبادئ القيادة السليمة والقوية.

يتوقع الأعضاء والمانحون من شركتهم أن تكون قابلة للتكيف مع المتغيرات ومستعدة لاختيار مسارات للعمل قد تبتعد عن الأوضاع التاريخية للشركة. في عالم يواجه تغييرًا مستمرًا. يجب أن تبدي الأجهزة الحاكمة استعدادها لدراسة أفكار وبرامج جديدة. ليس غريبًا على شركة أن تفشل لعدم قدرتها أو عدم استعدادها على التعامل بجرأة مع التحديات والتهديدات التي تهدد بقائها. إن أقصر طريق للفشل هو تجاهل أفكار ومبادرات الآخرين.

لابد للإدارة أن تقوم بعملية تقييم ذاتي بشكل منتظم. كل سنة مثلاً في نهاية السنة المالية. وأن تتضمن هذه العملية تقييم القادة المنتخبين لأجهزة الإدارة ومدى فاعليتها في توظيف قادة يتمتعون بالكفاءة لضمان النجاح والإشراف على قوة الموقف المالي للشركة. ومدى نجاح أداء مجلس الإدارة فيما يتعلق بتحقيق الأهداف الإستراتيجية وإحياء رسالة الشركة والمشاركة بفاعلية في عملية صناعة القرار؟ هذا التقييم هو فرصة أخرى لإظهار الشفافية والالتزام بتحقيق تحسين مستمر في عملية الحوكمة.

توقعات المتأثرين بالحوكمة الرشيدة

من الصعب تخيل عدد الأفراد والشركات المتأثرين بديناميكيات حوكمة إحدى المنظمات. ومن الطبيعي أن يتطلع الأعضاء الذين يخدمون في إدارة منتخبة أو معينة إلى خبرة قيادية مميزة تستطيع أن تثري حياتهم وتقوي علاقتهم بالمنظمة. فعندما ينهي موظف خدمته بمواقف إيجابية وداعمة للمنظمة، فغالبًا ما يشترك في توظيف أعضاء وقادة جدد في المستقبل. ويفيد عمله الخاص أو مهنته في تطبيق الدروس المستفادة من الخبرات والتحديات والانتصارات التي اكتسبها نتيجة دفع المؤسسة للأمام من خلال الحوكمة.

إن الموظفين المحترفين بالمنظمة، أيضًا، يتوقعون من قيادتهم أن تلتزم بنموذج الشراكة، وأن تبدي فهمًا واضحًا للأدوار والمسئوليات المختلفة للخدمة في إدارة منتخبة أو معينة. يتوقع العاملون أن تكون الموارد الذكية الجديدة وخبرات الحياة ومهارات العمل الجماعي هي مؤهلات الطبقة الجديدة من القادة في كل إدارة جديدة. كما يقدر العاملون أهمية أن يقوم قادتهم سنويًا بتقييم أدائهم ومساهمتهم في المؤسسة.

غالبًا ما توجد موضوعات تنظيمية مع الهيئات التشريعية والأجهزة المنتخبة للحكومة التي تتطلب علاقة متينة بين المشرعين، والذين يتم التشريع من أجلهم. فالأجهزة العامة تنتظر من المنظمات، التي تمثل الأعمال أو المهن التي يتعاملون معها، أن تقدم معلومات دقيقة وموضوعية لتسهيل عمليات اتخاذ القرار. وكلما زادت الدرجة التي تظهر بها المؤسسة أفضل ممارسات الحوكمة، زادت مصداقيتها مع الأجهزة الحكومية.

إن الصورة العامة لأي مؤسسة وسمعتها تخضع دائمًا لفحص مستمر. وكلما عكست ممارسات المنظمة تطبيقًا أفضل لقواعد الحوكمة والالتزام القوي بقرارات السياسة المسئولة، حافظت على دوام سمعتها الطيبة بين المؤسسات. لهذا يجب على الإدارة وموظفيها خلال مشاركتهم في أنشطة تتعدى حدود منظمتهم، أن يكونوا يقظين للحفاظ على «اسم» منظمتهم وسمعتها في المجتمع.

وأخيرًا، من المهم أن نتذكر أن هناك عددًا هائلاً من الهيئات والمصالح الأخرى تتحالف مع الصناعة أو المهنة التي تمثلها، والتي تقوم بتقييم نوعية القيادة والحوكمة في منظمة ما. وعندما تدخل المزيد من المنظمات في مشروعات مشتركة وتحالفات أو جهود شراكة في موضوع واحد، فإن ذلك سيجعل كل مجموعة من المجموعات المشتركة تقيم أداء كل منها، وستسعى كل مجموعة نحو التكامل والشفافية التنظيمية.

هيكل الحوكمة الرشيدة

تعمل المنظمات غير الهادفة للربح من خلال هياكل متنوعة للحوكمة، ولكنها عادةً تضم مجموعة متنوعة من العناصر الهيكلية الأساسية. يجب أن تحدد المنظمات في المستندات أو لوائح الحوكمة الخاصة بها حدًا أدنى وحدًا أقصى من المديرين المنتخبين؛ لأن تغير الوقت والظروف سيفرض ما إذا كانت المجموعة سيحكمها 9 أو 19 من المديرين.

ومن أفضل النماذج، أيضًا، تكوين لجنة تنفيذية من أعضاء مجلس الإدارة تتكون من موظفين من المنظمة وهم: المدير، ونائب (نواب) المدير، والسكرتيرة، وأمين الصندوق، وآخر رئيس سابق للشركة. وبعض المنظمات تختار سنويًا رئيسًا منتخبًا بحيث يكون الرئيس القادم معروفًا دائمًا لمدة سنة على الأقل قبل انتخاب الرئيس، وبعض المنظمات تدمج السكرتارية والصندوق في وظيفة واحدة. وعلى الرغم من ضرورة مشاركة كبير الموظفين في كل اجتماع لمجلس الإدارة، فإنه من المتعارف عليه حسب قواعد البروتوكول ألا يكون لكبير الموظفين صوت انتخابي في مجلس الإدارة. إن تصنيف كبير الموظفين على أنه عضو «ليس له سلطة» داخل مجلس الإدارة ينقل رسالة واضحة تعني أن المشاركة تكون فقط نتيجة للوظيفة التي يشغلها.

كل منظمة تحتاج إلى إحلال سنوي لبعض الأعضاء

من مجلس الإدارة لضمان تدفق ثابت للأفكار الجديدة والأساليب المبتكرة، والآراء العصرية التي تحدد تأثير المنظمة على المجتمع المحيط بها. وأكثر الآليات فعالية، والتي لا خلاف عليها لدعم هذا النموذج، هي ببساطة النص في لوائح المنظمة على مدة خدمة المديرين والموظفين. وبصفة عامة، قد تقوم الجمعية بتحديد ثلاث سنوات مدة خدمة المديرين، في الوقت الذي يخرج فيه ثلث عدد هؤلاء المديرين من الخدمة كل سنة. وبالنسبة لمنظمة جديدة يتطلب ذلك أن يكون ثلث أعضاء الجهاز المنتخب مدة خدمتهم سنة واحدة، وثلثهم مدة خدمتهم سنتان، والثلث الأخير مدة خدمتهم ثلاث سنوات.

وبناءً على حجم المنظمة، وبالتالي «طابور» الأعضاء المتواجدين لخدمة مجلس الإدارة، قد يكون من المناسب السماح لأعضاء مجلس الإدارة إعادة انتخابهم لمدة إضافية واحدة لمدة ثلاث سنوات. وبالطريقة نفسها، يتم انتخاب الموظفين عادةً لمدة سنة واحدة بدون حق في تجديد هذه المدة؛ مما يحافظ على أن تظل الدرجات العليا في السلم الوظيفي مفتوحة لأعضاء جدد كل سنة. والاستثناء الوحيد لهذا النموذج هو السماح لأمين الصندوق بالخدمة لعدة سنوات إذا كان يقوم بدور فعال مع الموظفين في القيام بالمسئولية المالية بطريقة مناسبة، وليس لديه طموح في وظيفة أعلى في مجلس الإدارة.

العديد من مجالس إدارة المنظمات غير الحكومية تخصص مقعدًا أو اثنين في مجلس الإدارة لأعضاء «من الشخصيات العامة» وهم - عادةً - أشخاص متمرسون بشكل جيد في خدمة مصالح المنظمة وأنشطتها، ولكنهم غير مشتركين في الأنشطة اليومية أو الأعمال التي يمثلونها. هذا المقعد قد يكون لشخصية أكاديمية، أو موظف متقاعد، أو محام، أو محاسب يستطيع من خلال نجاحه وخبرته الشخصية أن يقدم وجهة نظر مستقلة ومنفصلة تساهم بصورة إيجابية في عملية صنع القرار.

كما تحدد اللوائح، أيضًا، عملية الانتخاب في المنظمة. وبصفة منتظمة، تعين المنظمة من خلال اللجنة التنفيذية لجنة ترشيح؛ تكون مسئولة عن تحديد المرشحين لكل مقاعد مجلس الإدارة والوظائف المفتوحة. والعديد من المنظمات يرشح - فقط - مرشحًا واحدًا لكل مقعد لضمان الانتقال المريح بين المرشح ومن يشغل الوظيفة.

ومع هذا، سوف «يقحم» البعض أسماء مرشحين إذا رغبت مجموعة من الأعضاء تغيير القائمة المقدمة. فمن الضروري في منظمة ما أن تقدم قائمة بالمرشحين الذين تختارهم لجنة الترشيح للأعضاء في موعد محدد: 60-90 يومًا عادةً؛ لكي تضيف إليها أي متنافسين. وبخلاف ذلك، مع عدم وجود أي مرشحين إضافيين، يتم إعلان القائمة المرشحة، منتخبة ومعينة، عادةً في الاجتماع السنوي للمنظمة.

ومن الشائع في العديد من الجمعيات والمنظمات غير الحكومية أن يكون لديها مديرون منتخبون بواسطة الأعضاء، وموظفون منتخبون في مجلس الإدارة الجديد من الأعضاء الجدد والمستمرين. وعندما تقدم منظمة «قائمة متعددة» أي أكثر من مرشح لكل مقعد من لجنة الترشيح، تصبح عملية الانتخاب أكثر تنافسية، وتتعلق النتيجة مباشرةً بطريقة نظر الأعضاء لمؤهلات المرشحين لحكم المنظمة. ويجب أن تحدد اللوائح الداخلية شكل أغلبية الأصوات للأعضاء في عملية التصويت، على سبيل المثال: «أغلبية بسيطة»، «أغلبية ثلثي الأصوات»، أو أي طريقة أخرى يتم تحديدها.

توضيح الدور

الإشارات السابقة لأهمية الشراكة القوية بين الموظفين وأجهزة الإدارة تأتي عادةً من متابعة كيف تحدد المنظمة المسئوليات الرئيسية وإمكانية محاسبة وتقييم عمل المنظمة نفسها. أحد الأمثلة الرئيسية والذي غالبًا ما يساء فهمه؛ هو دور الموظفين في المنظمة. الهيئة أو المنظمة غير الحكومية التي تدار بشكل جيد تمكن بشكل واضح مجلس الإدارة أو اللجنة التنفيذية من توظيف وتقييم وفصل المدير التنفيذي. وفي المقابل، من مسئولية المدير التنفيذي توظيف وتقييم وفصل جميع الموظفين الآخرين بالمنظمة. هذا النموذج يستبعد

مجلس الإدارة أو أي عضو فيه من عملية التوظيف والتقييم للموظفين بخلاف المدير التنفيذي. وإذا كانت هناك موضوعات خاصة بأداء الموظفين تثير قلق أعضاء مجلس الإدارة، يحتاج المدير التنفيذي أن يحاط علمًا من القادة المنتخبين والتعامل مع هذه الموضوعات فورًا.

في المجال الحيوي لصناعة القرار، يكون الدور المناسب للموظفين هو البحث والدراسة واقتراح التوصيات، ولمجلس الإدارة مراجعة توصيات الموظفين عند اتخاذ قرار جماعي في أي موضوع. وعندما يقرر مجلس الإدارة سياسة معينة، تصبح مسئولية الموظفين عندها تنفيذ القرار بطريقة مناسبة. وأحد المجالات الرئيسية لتقييم أداء المدير التنفيذي هو كيف يقوم بتنفيذ قرارات مجلس الإدارة في الموضوعات والأعمال الرئيسية.

يجب أن يدرك الموظفون المسئولون عن إدارة الأموال والسجلات المالية للمنظمة، أن اللوائح الداخلية عادةً ما تحدد مسئولية إشرافية محددة، ولكنها تتيح محاسبة أمين الصندوق المنتخب.

المنظمة التي تتمتع بشفافية راسخة يتم تقييمها بطريقة أفضل من النواحي المالية، أكثر من أي وظيفة أو نشاط فردي. وقصر الوقت الذي يستغرقه إعداد القوائم المالية، والميزانية السليمة والواقعية، والإشراف الجيد على الموارد المالية، كلها مؤشرات قياس للإدارة الجيدة للموظفين، وتكون محل تقدير من مجلس الإدارة.

يجب أن يكون أمين الصندوق المنتخب قادرًا على شرح الحالة المالية في كل اجتماع لمجلس الإدارة، والإجابة على أسئلة أعضاء مجلس الإدارة. إن الحاجة للشراكة واضحة جدًا في العلاقة بين الموظفين وأمين الصندوق المنتخب. وهذه العلاقة يجب أن تكون منفتحة وتتمتع بإحساس مشترك بالمسئولية. ويجب أن يكون أمين الصندوق قادرًا على أن يعتمد دائمًا بدون استثناءات على دقة وتكامل أي معلومات مالية متبادلة، وأن يكون دائمًا قادرًا على أن يؤكد للمجلس الموقف الفعلي الحقيقي للحالة المالية في أي جزء من السنة المالية. وهناك وظائفُ أخرى يمكن المشاركة فيها بفاعلية بين الموظفين ومجلس الإدارة، وتتضمن عمل التوصيات الخاصة بالتعيينات للجان ومجموعات العمل، وضمان مؤهلات المرشحين الذين يتم دراسة انتخابهم في مجلس الإدارة، والتفويض المشترك بالتصريحات العامة أو الأحاديث والمواد المنشورة في الصحف، وجمع التبرعات من خارج المنظمة ومن الأفراد.

كلما زاد فهم أدوار الموظفين والحوكمة بوضوح، يصبح من السهل تمثيل مصالح الأعضاء والمانحين والداعمين للمنظمة بشكل أفضل. ويمكن لمنظمة ما أن يزداد تأثيرها ويستمر وجودها إذا حظيت بموظفين يتمتعون بالحيوية والكفاءة العالية، وبفضل قيادة مجلس الإدارة.

تعتمد المنظمات والجمعيات الاحترافية والمؤسسات والجمعيات الخيرية على الحوكمة الرشيدة والموظفين المحترفين. وتصبح القيادة حقيقة واقعة نتيجة الحوكمة الرشيدة. والحوكمة الرشيدة يجب أن تفرز قادة أكفاء، ويجب أن يعتمد القادة الأكفاء على أفضل حوكمة ممكنة، اعتمادًا على هيكل تنظيمي قابل للتطبيق ويحظى باحترام شديد من الأعضاء. فالمنظمات ستتمتع ـ دائمًا ـ بخدمة جيدة من خلال نموذج حوكمة قوي وتفاعلي.

أمضى ميشيل أولسن مدير هيئة "جلوبال أسوسياشن كونسلتنج" حياته الوظيفية بالكامل في مجال إدارة الهيئات والمنظمات. في الفترة من ٢٠٠٤ - ٢٠٠٧ خدم كنائب المدير التنفيذي في "سميث بوكلين" أكبر شركة إدارة عالمية. كما خدم سابقًا كرئيس ومدير تنفيذي للجمعية الأمريكية للهيئات التنفيذية لمدة خمس سنوات. وخلال الفترة نفسها خدم أيضًا كرئيس ومدير تنفيذي لكل من مؤسسة الجمعية الأمريكية للهيئات التنفيذية؛ وهي مؤسسة أبحاث رائدة تركز على التنبؤ وتحليل الاتجاهات التي تؤثر على الهيئات. ومؤسسة خدمات الجمعية الأمريكية للهيئات التنفيذية التي تعرض برامج مفيدة للأعضاء في مجالات مثل الخدمات المالية والتأمين. كما كان أولسن أيضًا مؤسس ورئيس ومدير تنفيذي لمجموعة ولسن للإدارة. وقد حصل على درجة *CAE* عام ١٩٧٤ وتلقى جائزة أكبر مانح للجمعية الأمريكية للهيئات التنفيذية، الجائزة الكبرى، عام ١٩٨٩.